

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PRISCILA WENDHAUSEN XAVIER

CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo de caso na Epagri – Gerência Regional de
Mafra, Santa Catarina

RIO NEGRO
2013

PRISCILA WENDHAUSEN XAVIER

CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo de caso na Epagri – Gerência Regional de
Mafra, Santa Catarina

Projeto Técnico apresentado ao
Departamento de Administração Geral e
Aplicada do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas da Universidade Federal do
Paraná, como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em Gestão
Pública

Orientador: Professor Acyr Seleme

RIO NEGRO
2013

À minha FAMÍLIA.

AGRADECIMENTOS

Foram muitas as pessoas que não mediram esforços colocando-se à disposição e colaborando das mais diferentes formas para que esse projeto de pesquisa pudesse tornar-se realidade. Por isso, julga-se importante e oportuno destacar neste momento as contribuições recebidas, não por ordem de mérito, pois todos tiveram importância igualmente valorosa.

Um especial agradecimento às seguintes pessoas:

Ao meu avô materno Aldo Wendhausen, à minha mãe Laura Maria Wendhausen e meu irmão Rodrigo Wendhausen Xavier, pelo apoio, compreensão, carinho, amor e incentivo.

Ao Sr. Luiz Fernando G. De Souza, Gerente Regional da Epagri de Mafra, que permitiu a execução do projeto de pesquisa.

Ao Professor orientador Acyr Seleme pela contribuição, orientação e disposição durante a elaboração deste projeto.

À coordenação, tutoras, professores e funcionários da UFPR.

A Deus.

*“Compreender os mistérios do espaço sideral
não é tão difícil quanto o comportamento
das outras pessoas.”*

Marcel Proust

RESUMO

O projeto técnico tem como objetivo o estudo do clima organizacional dos funcionários da Gerência Regional da Epagri de Mafra, Santa Catarina. Considerando que a Gerência Regional da Epagri de Mafra é composta por vinte e quatro servidores efetivos, aprovados em concurso público, foi realizada uma pesquisa para identificar o nível de satisfação no trabalho. Os temas abordados no referencial teórico proporcionaram conhecimento para a elaboração dos questionamentos para obtenção das informações sobre o referido assunto. As empresas são compostas por pessoas, para um bom andamento do trabalho e cumprimento das metas, é necessário um clima organizacional favorável, é preciso que as pessoas estejam bem colocadas na empresa, com oportunidades de crescimento, com felicidade, sendo esta empírica e inerente a cada pessoa. A maneira com que o ambiente de trabalho é moldado influencia a qualidade de vida das pessoas, influencia o próprio comportamento e principalmente afeta o funcionamento da empresa. Trabalhar em equipe está sendo a preocupação de várias empresas, pois perceberam que há mais qualidade, rapidez e lucratividade quando há uma equipe esforçando-se como um todo. Através dos dados obtidos, foram elaboradas planilhas e gráficos para melhor visualização e análise dos fatores que geram dificuldades no clima organizacional. Elaboraram-se as propostas e sugestões de melhorias, promovendo a importância de um bom ambiente de trabalho.

Palavras-chave: clima organizacional; equipe; Epagri

ABSTRACT

The technical project aims to study the organizational climate of the staff of the Regional Management Epagri Mafra, Santa Catarina. Whereas the Regional Management Epagri Mafra is composed of twenty- four incumbent servers, approved in a public contest, a survey was conducted to identify the level of job satisfaction. The topics covered in the theoretical framework provided knowledge to the development of questions for obtaining information on that subject. Companies are composed of people, for a good job progress and achievement of targets, it is necessary a favorable organizational climate, we need people to be well placed in the company, with opportunities for growth, happiness, being inherent in this empirical and each person. The way the desktop is framed influences the quality of people's lives, influencing their behavior and mainly affects the functioning of the company. Teamwork being the concern of many companies, because they realized that there is more quality, speed and profitability when a team is struggling as a whole. Through the data, spreadsheets and graphs for better visualization and analysis of the factors that create difficulties in organizational climate were prepared. Drew up the proposals and suggestions for improvement, promoting the importance of a good working environment.

Keywords : organizational climate ; staff ; Epagri

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	9
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	10
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO.....	10
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	10
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	11
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	11
2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	12
2.3 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....	12
2.4 PESQUISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	12
3. METODOLOGIA.....	13
3.1 POPULAÇÃO	14
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	14
4. ORGANIZAÇÃO	15
4.1 DESCRIÇÃO GERAL	15
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	17
4.2.1 Sexo.....	17
4.2.3 Autonomia	18
4.2.4 Responsabilidade	20
4.2.5 Realização Profissional.....	21
4.2.6 Comunicação.....	22
4.2.7 Remuneração	24
4.2.8 Valorização Profissional.....	26
4.2.9 Relacionamentos com a Chefia	29
4.2.10 Relacionamento Interpessoal.....	30
4.2.11 Treinamento e Desenvolvimento	33
4.2.12 Condições Físicas.....	33
4.2.13 Fatores Motivacionais e Fatores Desmotivadores	36
5. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	38
5.1 COMUNICAÇÃO.....	38
5.2 RELACIONAMENTO COM A CHEFIA	39
5.3 CRESCIMENTO PROFISSIONAL E TREINAMENTOS	39
5.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL.....	40
5.6 RECONHECIMENTO DOS BONS FUNCIONÁRIOS.....	40
5. CONCLUSÃO	42
6. REFERÊNCIAS	43
ANEXOS	45

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

A administração tem seu trabalho voltado ao patrimônio humano, ou seja, ao comportamento do indivíduo no trabalho, tanto de maneira individual quanto em equipe.

Segundo Robbins (2011), o comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Segundo Chanlat (1993), as relações interpessoais se desenvolvem em decorrência dos processos de interação, que correspondem às situações de trabalho compartilhadas por duas ou mais pessoas, as atividades coletivas e pré-determinadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade, entre outros. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e então, inevitavelmente positivos de simpatia provocarão aumento de interação e cooperação repercutindo positivamente nas atividades desenvolvidas e ensejando maior produtividade.

O presente estudo sobre o clima organizacional da Epagri – Gerência Regional de Mafra justifica-se por ser um assunto pouco abordado na empresa. O objetivo da pesquisa de campo sobre clima organizacional é analisar os fatores fundamentais que afetam a satisfação e motivação no trabalho, identificar as causas e desenvolver propostas para solucioná-las.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Verificar a situação do clima organizacional dos funcionários da Epagri, Gerência Regional de Mafra, Santa Catarina.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

- Realizar pesquisa de referencial teórico sobre o tema abordado;
- Elaborar um questionário com base no referencial teórico e aplicá-lo para os servidores que concordem em colaborar com a pesquisa;
- Analisar o resultado da pesquisa, identificar os fatores que geram insatisfação no trabalho e suas conseqüências;
- Elaborar propostas e sugestões de melhorias.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

As empresas são unidades que visam atingir determinados objetivos específicos, cumprir metas, a sua razão de ser e existir é servir a esses objetivos. Porém, para isso é necessário um clima organizacional favorável.

Segundo Maximiano (2006), as percepções e os sentimentos em relação à realidade objetiva da organização podem ser classificados em três grandes categorias: satisfação, insatisfação e indiferença. Todos os componentes da organização afetam as percepções e os sentimentos, desde a localização física até os objetivos, salários, refeitórios, condições de trabalho. O produto dos sentimentos chama-se clima organizacional, ou seja, é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores.

Atualmente, existe uma necessidade incessante de busca por investimentos nas áreas tecnológicas da Epagri, e uma defasagem de investimentos direcionados

à área de gestão humana. Sendo assim, o que justifica o desenvolvimento desse assunto é identificar o grau de satisfação, insatisfação ou indiferença dos funcionários em relação ao clima organizacional da Gerência Regional de Mafra.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

A Teoria das Relações Humanas trouxe uma linguagem nova, que passou a dominar o repertório da área administrativa: motivação, liderança, comunicação, organização informal, entre outros.

Segundo Chiavenato (2011, p.112), com a Teoria das Relações Humanas, surge uma nova concepção sobre a natureza do homem: ou seja, o homem social, e se baseia nos seguintes aspectos:

- Os trabalhadores são criaturas sociais complexas, dotados de sentimentos, desejos e temores. Então, o comportamento no trabalho é como o comportamento em qualquer lugar, é consequência de vários fatores motivacionais.
- As pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam suas satisfações por meio dos grupos sociais que interagem. As dificuldades em participar e em se relacionar com o grupo causam abaixamento do moral, redução dos níveis de desempenho.
- O comportamento dos grupos é influenciado pelo estilo de liderança.
- As normas sociais do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros.

De acordo com Chiavenato (1999, p.440), o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca.

2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional pode ser interpretado como um campo de estudo que objetiva explicar, prever e compreender o comportamento humano nas organizações.

Segundo Robbins (2011), o comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional. Estuda três determinantes do comportamento nas organizações: indivíduos, grupos e estrutura, ou seja, aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer que as organizações trabalhem mais eficazmente.

2.3 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

A vida cotidiana é caracterizada pela vida em grupos, os quais, por sua vez, formam as organizações. As organizações estão presentes na sociedade e na singularidade de cada pessoa: estão no trabalho, na escola, na igreja, na vida social, ou seja, o homem depende direta ou indiretamente delas.

Segundo Chiavenato (1993), o ser humano é eminentemente social, sendo que ele não vive isolado, mas em contínua interação com seus semelhantes. Nas interações humanas, ambas as partes envolvem-se mutuamente, uma influenciando a atitude que a outra irá tomar, e vice-versa. Devido às suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar seus objetivos.

2.4 PESQUISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (1999, p.440), “as pesquisas de clima organizacional procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sua sensação pessoal neste contexto”.

De acordo com Vieira (2004), para que as pesquisas atinjam resultado ou mudança concreta, elas devem ser feitas de maneira séria, demonstrando o resultado a todos os colaboradores que participaram da mesma e buscando soluções para os pontos críticos indicados na pesquisa.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho é caracterizado como um estudo de caso. De acordo com Gil (1991), estudo de caso é quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Realizou-se uma pesquisa quantitativa de campo, através de um questionário elaborado com base no referencial teórico e posteriormente aprovado pelo Professor Orientador do projeto.

Para Silva (2005, p. 20), a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas como, por exemplo, percentagem, média, desvio-padrão, análise de regressão, etc..

Após a pesquisa quantitativa de campo, os dados coletados foram tabulados e representados graficamente para uma melhor visualização dos resultados obtidos. Então, foram elaboradas as sugestões de melhorias e propostas para manter um clima organizacional favorável, conseqüentemente um bom relacionamento interpessoal.

Na pesquisa qualitativa, foi cumprido o primeiro objetivo, onde, realizaram-se pesquisas bibliográficas, objetivando desenvolver fundamentação teórica sobre o tema, baseando-se principalmente nos livros disponíveis no acervo da Biblioteca da UFTPR Pólo Pato Branco, da Biblioteca Municipal Conselheiro Mafra e artigos científicos.

De acordo com Gil (1991), a pesquisa bibliográfica é quando é elaborada a partir de material já publicado, constituído de livros, artigos científicos.

A pesquisa documental realizou-se no site da empresa, sendo possível coletar o histórico da organização pública diagnosticada.

Segundo Gil (1991), a pesquisa documental é elaborada a partir de materiais que não receberam ainda tratamento analítico.

3.1 POPULAÇÃO

A pesquisa delimitou-se nos Escritórios Municipais e da Gerência Regional da Epagri de Mafra, Santa Catarina. O universo populacional deste trabalho correspondeu a 24 servidores efetivos.

Para Malhotra (2004), a população é a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características, conformando o universo para o propósito do problema de pesquisa.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário com 30 perguntas fechadas e 1 pergunta aberta (Anexo A, p.45), sendo que as mesmas foram respondidas por 14 servidores (10 servidores recusaram-se a preencher o questionário) objetivando identificar a situação do clima organizacional nos escritórios da região de Mafra.

Segundo Silva (2005, p. 26), a definição de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do que será investigado. Já a definição de questionário é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções, que devem esclarecer o propósito de sua aplicação e ressaltar a importância da colaboração do informante.

3.2.1 Tabulação e Análise dos Dados

Segundo Gil (1999, p. 171), a tabulação “consiste no processo de agrupar e contar os casos que estão nas variáveis categorias de análise”.

Após a obtenção dos dados através do questionário, utilizou-se as planilhas do Microsoft Excel para tabulação e análise, visando organizar as informações coletadas. Os recursos utilizados foram: gráficos, tabelas, índices.

4. ORGANIZAÇÃO

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

Vinculada ao Governo do Estado por meio da Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca, a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri) nasceu em 1991, quando foram incorporadas numa só instituição a Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária S.A. (Empasc), a Associação de Crédito e Assistência Rural de Santa Catarina (Acaresc), a Associação de Crédito e Assistência Pesqueira de Santa Catarina (Acarpesc) e o Instituto de Apicultura de Santa Catarina (Iasc). A fusão aproximou os trabalhos de pesquisa e extensão rural, somando décadas de experiência em diferentes áreas, e fortaleceu ainda mais o setor. Em 2005, a Empresa também incorporou o Instituto de Planejamento e Economia Agrícola de Santa Catarina (Instituto Cepa/SC) e, na mesma data, a Assembleia de Acionistas aprovou a transformação da Epagri em empresa pública.

Tem como missão o conhecimento, tecnologia e extensão para o desenvolvimento sustentável do meio rural, em benefício da sociedade. Seus objetivos principais são promover a preservação, recuperação, conservação e utilização sustentável dos recursos naturais. Buscar a competitividade da agricultura

catarinense frente a mercados globalizados, adequando os produtos às exigências dos consumidores. Gerar a melhoria da qualidade de vida do meio rural e pesqueiro.

A estrutura organizacional da Epagri compreende, no nível político-estratégico, a Sede Administrativa, localizada em Florianópolis, integrada pelos órgãos deliberativos e de fiscalização, a diretoria executiva, as gerências estaduais e as assessorias, competindo-lhes a formulação de políticas, diretrizes, estratégias e o estabelecimento de prioridades; análise da gestão econômico-financeira; coordenação, avaliação, suporte institucional e articulação interinstitucional.

No nível tático-operacional, compete às 23 (vinte e três) Gerências Regionais estrategicamente distribuídas no Estado – compostas por 293 (duzentos e noventa e três) Escritórios Municipais, as Unidades de Pesquisa, com seus Campos Experimentais, e aos Centros de Treinamento – o cumprimento das políticas, diretrizes, estratégias e prioridades; formulação e execução de projetos; administração dos recursos humanos, materiais e financeiros; articulação e suporte intrarregional; participação nos planos municipais de desenvolvimento rural e na articulação local.

São 14 (quatorze) Unidades de Pesquisa e 02 (dois) Campos Experimentais, que são distribuídas pelo Estado conforme características edafoclimática. Nas 09 (nove) Estações Experimentais, localizadas em Caçador, Campos Novos, Canoinhas, Itajaí, Ituporanga, Lages, São Joaquim, Videira e Urussanga, estão distribuídos quarenta laboratórios para desenvolver trabalhos nas áreas de sementes, solos, água, entomologia, fitopatologia, fisiologia, nutrição animal e vegetal, genética e melhoramento, cultura de tecidos, tecnologia e aplicação de defensivos, enologia, apicultura, imunologia, microbiologia, biologia molecular, sanidade animal, produção de larvas e alevinos, produção de inseticida biológico. Responsáveis por executar a política de pesquisa e inovação para o Estado. E também fazem parte da estrutura organizacional da empresa o Centro de Pesquisa para a Agricultura Familiar – Cepaf, o Centro de Socioeconomia e Planejamento Agrícola – Cepa, o Centro de Excelência em Informações de Recursos Ambientais e de Hidrometeorologia – Ciram/ Florianópolis, o Centro de Desenvolvimento em Aquicultura e Pesca – Cedap/ Florianópolis, o Parque Ecológico Cidade das Abelhas, as três Unidades de Beneficiamento de Sementes e doze Centros de Treinamento localizados em Agronômica, Araranguá, Campos Novos, Canoinhas,

Chapecó, Concórdia, Florianópolis, Itajaí, São Joaquim, São Miguel do Oeste, Tubarão e Videira.

Situada a Rua Felipe Schmidt, a Gerência Regional de Mafra é composta por 07 (sete) Escritórios Municipais, localizados nos municípios de Campo Alegre, São Bento do Sul, Rio Negrinho, Mafra, Itaiópolis, Papanduva e Monte Castelo. O quadro de funcional é composto por 25 funcionários, sendo que 24 são servidores efetivos e 01 funcionário terceirizado que atua como serviços gerais.

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A pesquisa de campo foi aplicada com 24 servidores efetivos que laboram na Gerência Regional de Mafra, Santa Catarina. Através da aplicação do questionário, foram obtidos dados, cujos resultados encontram-se descritos posteriormente na sequência das questões do questionário aplicado.

4.2.1 Sexo

Tema de grandes discussões e preconceito quanto ao desempenho profissional do sexo feminino em relação ao sexo masculino. A primeira pergunta seria para identificar a predominância dos sexos dos servidores da Gerência Regional de Mafra.

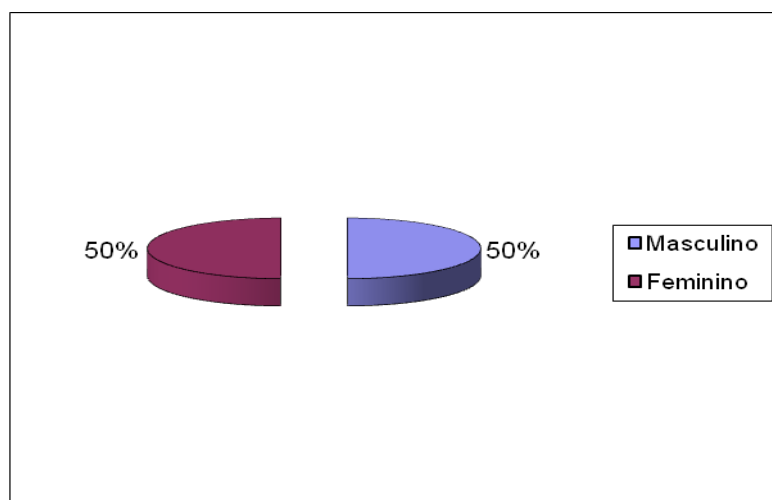


Gráfico 1 – Sexo

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

4.2.2 Tempo de serviço na empresa

Analisando-se o tempo de serviço em uma empresa é possível verificar a rotatividade de pessoal (também conhecida como *Turnover*). A rotatividade pode ser ocasionada por diversos fatores, dentre eles: baixo comprometimento organizacional, remuneração inadequada, problemas com clima organizacional.

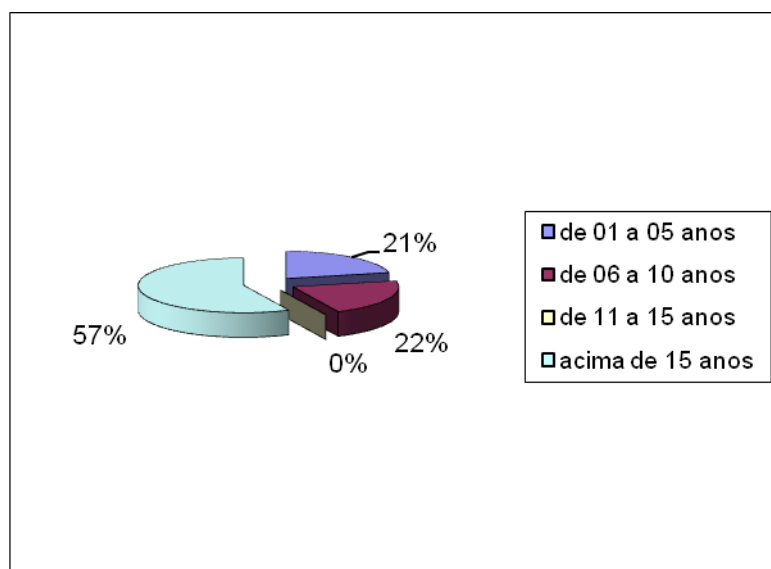


Gráfico 2 – Tempo de serviço na empresa

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

4.2.3 Autonomia

A autonomia tornou-se uma palavra se moda nas questões de carreira, todos querem ter alguma liberdade para exercer suas tarefas profissionais.

Um dos estudos mais importantes de autonomia é o do americano Edgar Schein, professor da Sloan School of Management do MIT (Massachusetts Institute of Technology), dos Estados Unidos, e provavelmente o nome que mais influencia a gestão de recursos humanos hoje em dia. Em um conceito chamado Âncoras de Carreira, que ele mesmo criou, Schein enumera oito elementos – desafio, causa, segurança, criatividade, autonomia, competência técnica e competência gerencial.

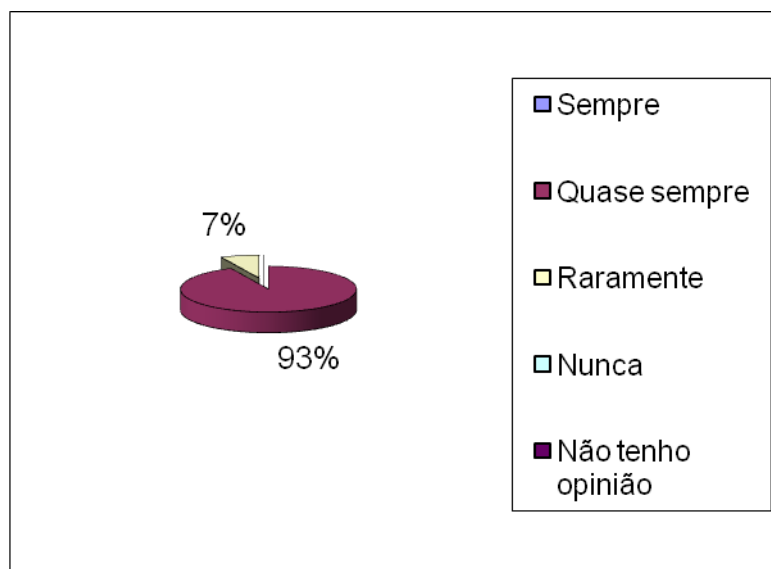


Gráfico 3 – Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

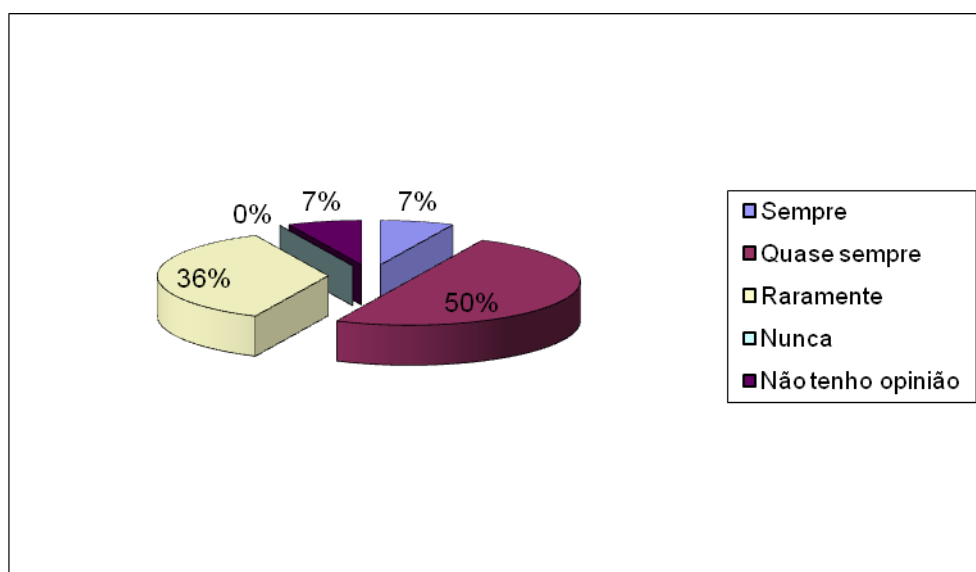


Gráfico 4 – A empresa exige um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes as suas funções?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

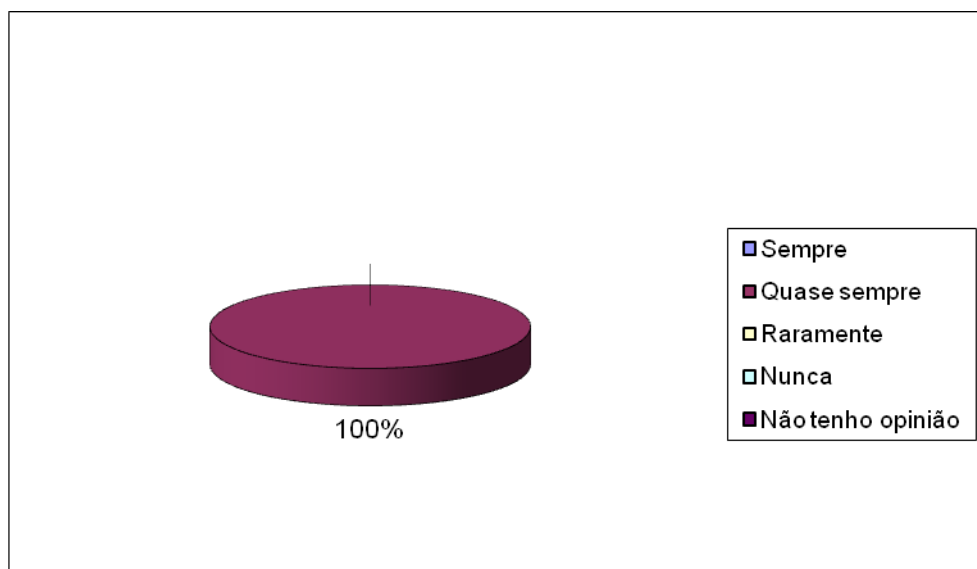


Gráfico 5 – Você que organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

4.2.4 Responsabilidade

Cada funcionário tem que estar consciente de seu papel, suas obrigações, independente do cargo, tarefa, empresa. Com relação a este aspecto, nota-se que 100% dos entrevistados consideram que é responsabilidade deles contribuir para o sucesso da empresa.

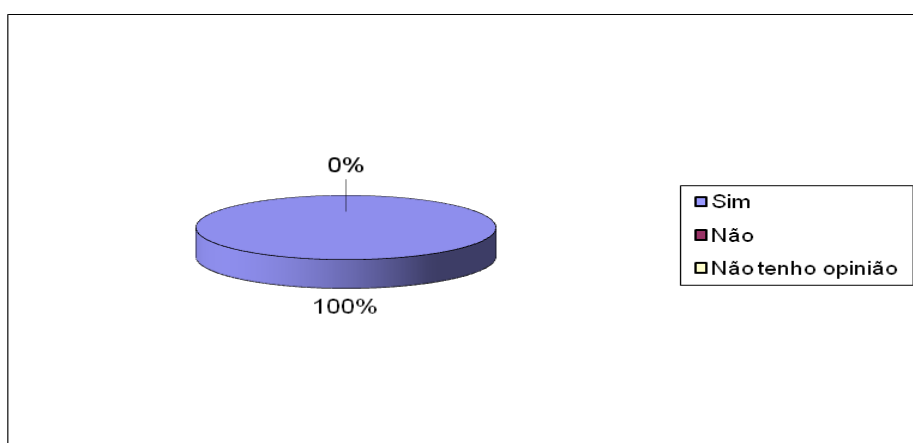


Gráfico 6 – Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

E 93% dos entrevistados consideram-se sempre comprometidos com suas atividades.

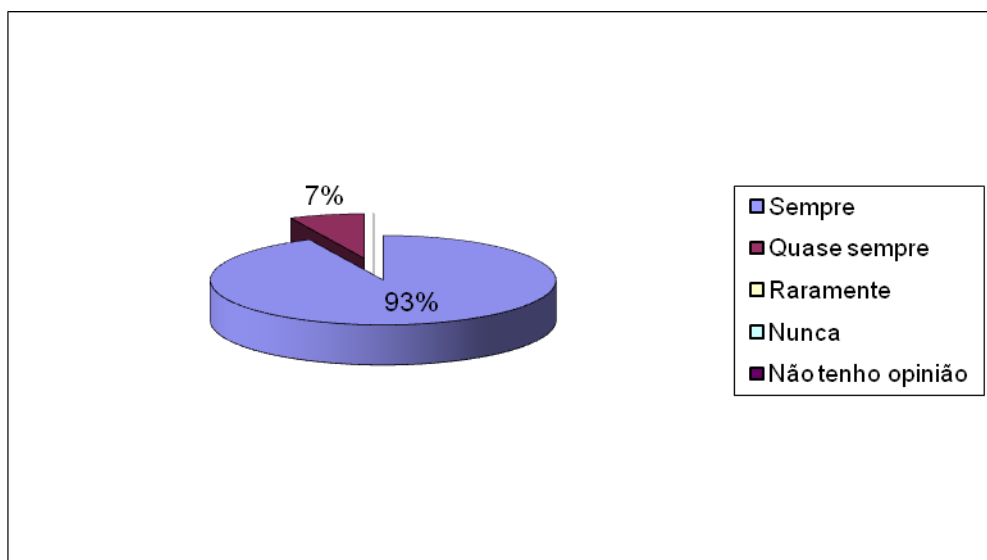


Gráfico 7– Você se considera comprometido com suas atividades?
 Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

4.2.5 Realização Profissional

De acordo com Maximiano (2006), as pessoas são motivadas pela satisfação intrínseca com a realização de objetivos ou interesses pessoais. O motivo importante é a felicidade íntima que se alcança com a realização pessoal e profissional.

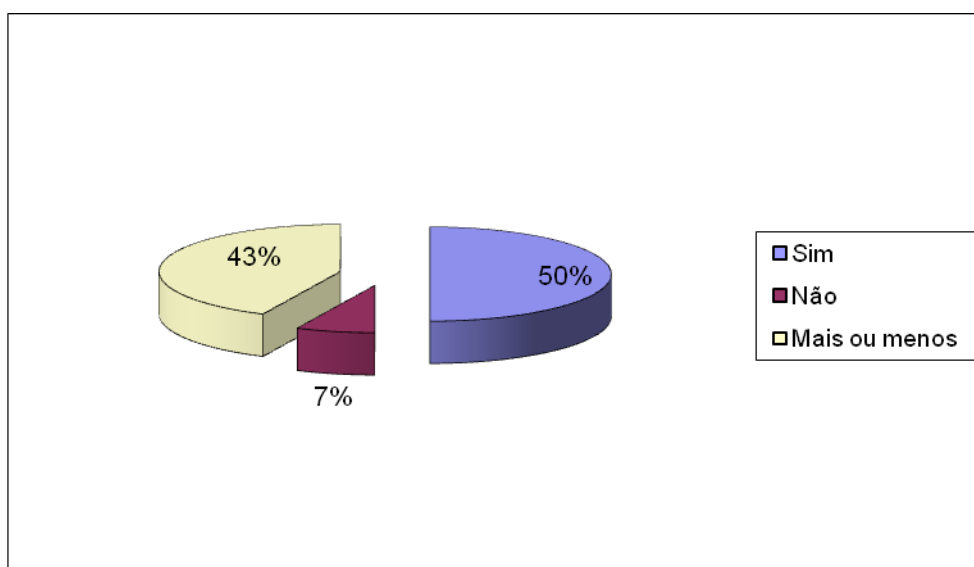


Gráfico 8– Você está satisfeito com o seu cargo?
 Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

O gráfico 8 aponta que 50% dos entrevistados estão satisfeitos com o seu cargo, 43% mais ou menos e 7% não estão satisfeitos com o seu cargo.

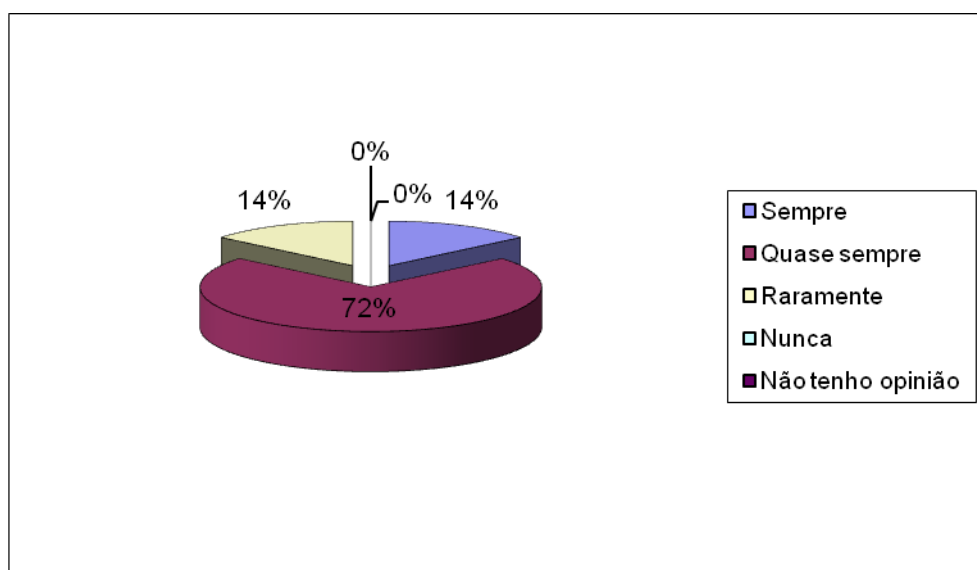


Gráfico 9– O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

Foi possível apurar que 72% dos entrevistados sentem-se quase sempre realizados profissionalmente, 14% sempre e 14% raramente atingem a realização profissional.

4.2.6 Comunicação

A comunicação é a troca de informações entre pessoas, ou seja, significa tornar comum uma mensagem ou informação.

Segundo Chiavenato (2011), a comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos principais:

- Proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam se conduzir em suas tarefas.
- Proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, a satisfação nos cargos.

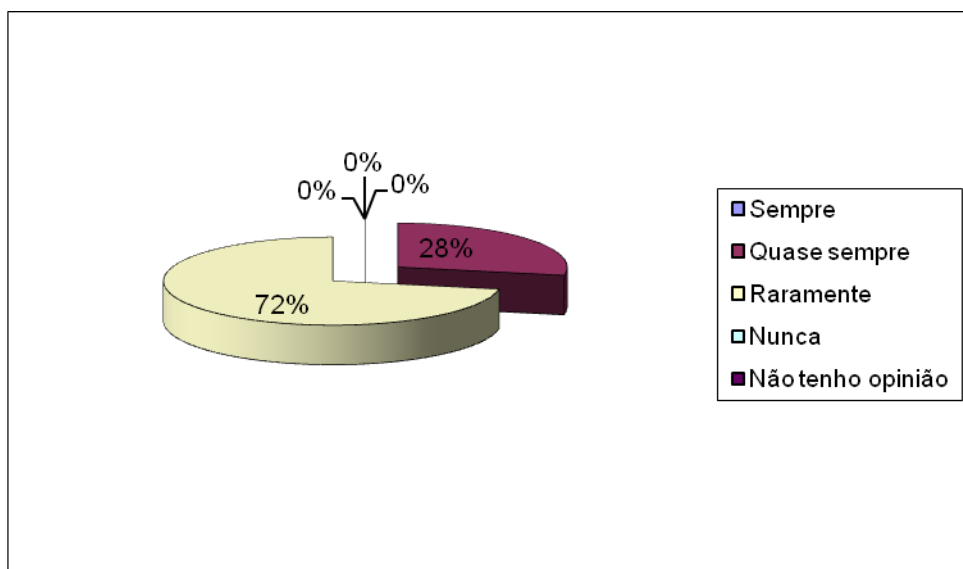


Gráfico 10– Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

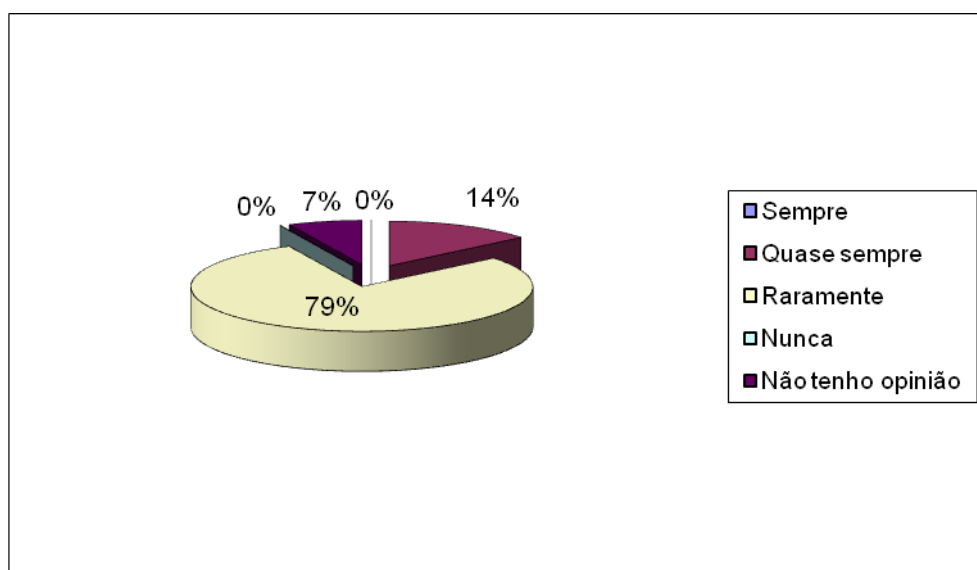


Gráfico 11– .A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

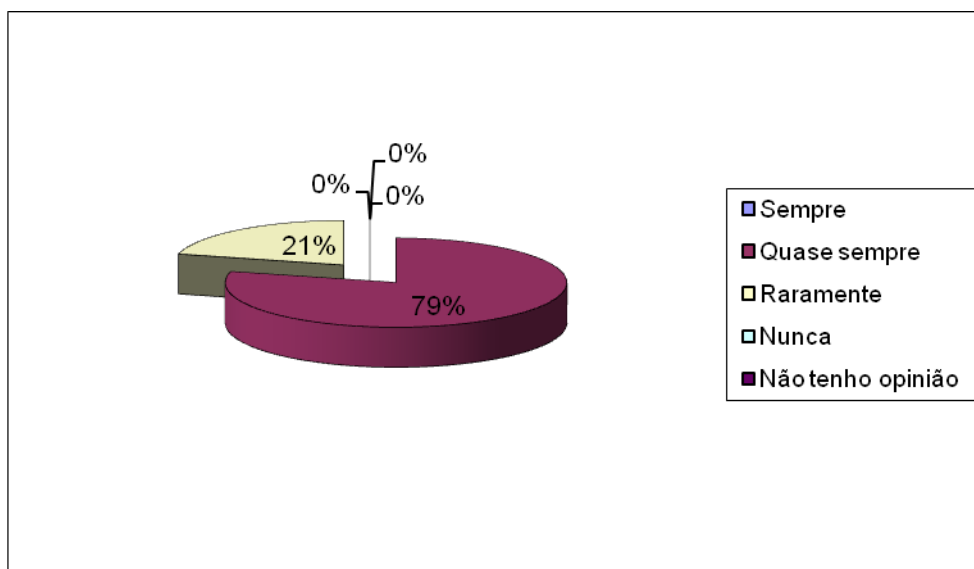


Gráfico 12– As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

Nos gráficos 10, 11 e 12, percebe-se a insatisfação dos servidores em relação a comunicação da empresa.

4.2.7 Remuneração

A remuneração é considerada para muitos como um importantíssimo fator motivacional.

Segundo Fleury (2002), são componentes da remuneração:

- Salário: também chamado de remuneração fixa, trata-se da parcela fixa da remuneração, paga regularmente.
- Remuneração variável: é vinculada a avaliação de desempenho do funcionário, podendo ou não existir, conforme os resultados alcançados.
- Benefícios: é uma forma de remuneração indireta, pois consistem em mecanismos que vão de encontro às necessidades básicas dos trabalhadores.

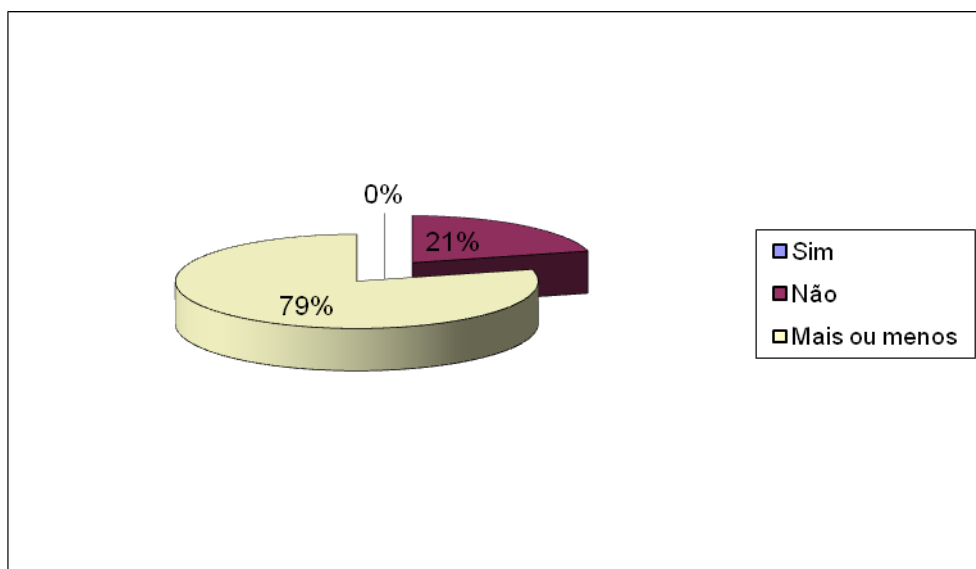


Gráfico 13– Você está satisfeito com o seu salário atual?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

Foi possível apurar que 21% dos entrevistados não estão satisfeitos com o seu salário atual e não consideram sua remuneração adequada ao trabalho que faz. Porém, 65% dos entrevistados acham que a empresa quase sempre remunera adequadamente seus funcionários.

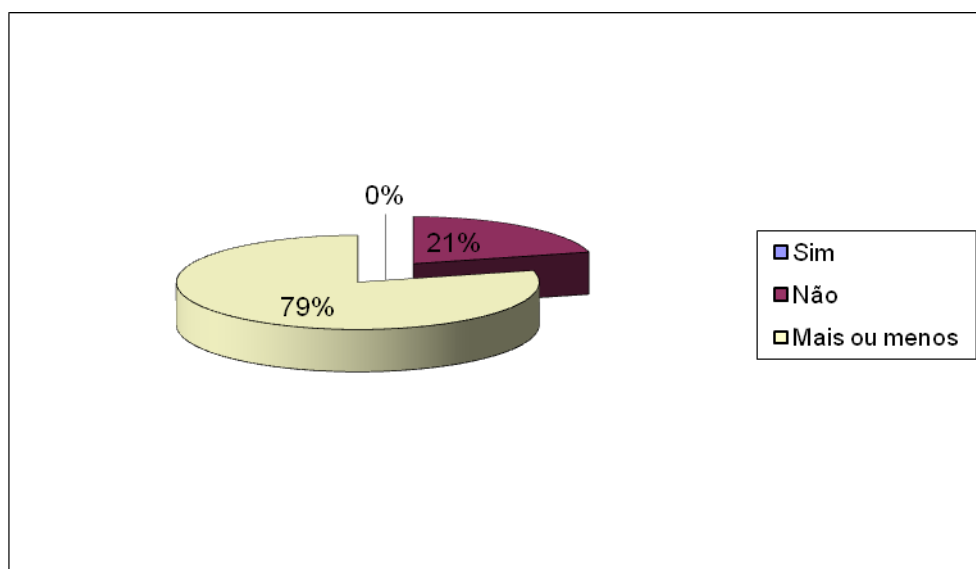


Gráfico 14– Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

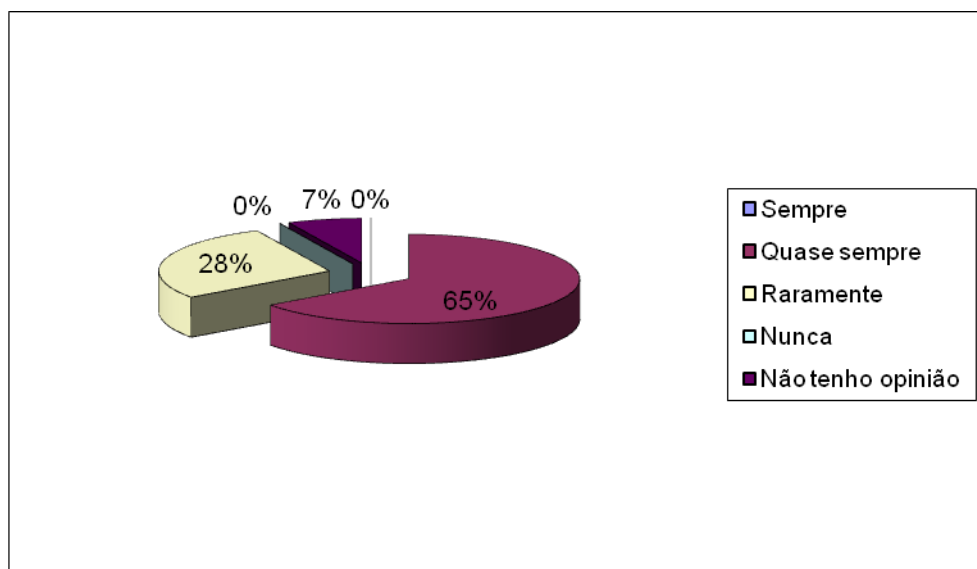


Gráfico 15– Você acha que a empresa remunera adequadamente os funcionários?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

4.2.8 Valorização Profissional

Mediante análise do gráfico 16, verifica-se que 93% dos entrevistados sentem-se aptos para assumir maiores ou mais responsabilidades dentro da empresa e 7% mais ou menos aptos.

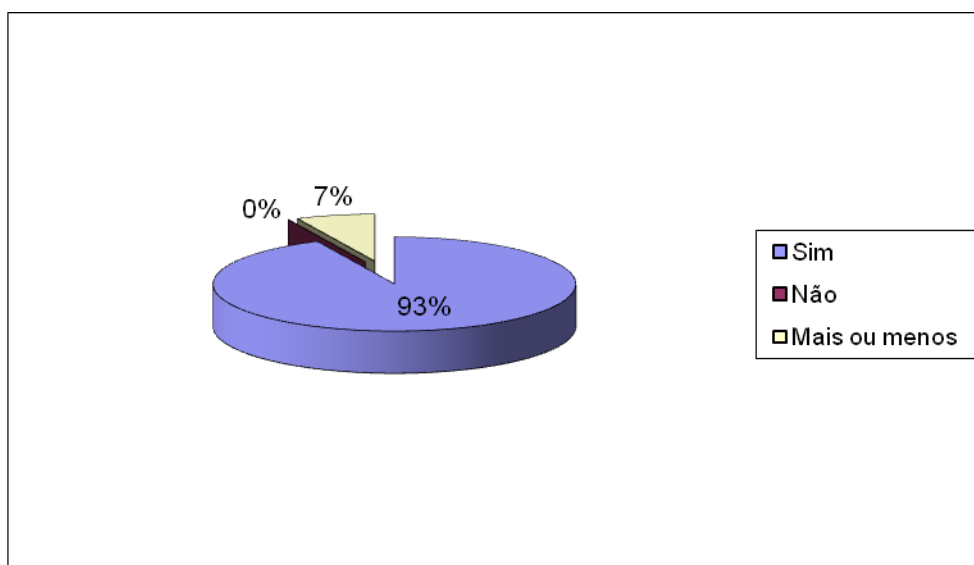


Gráfico 16– Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

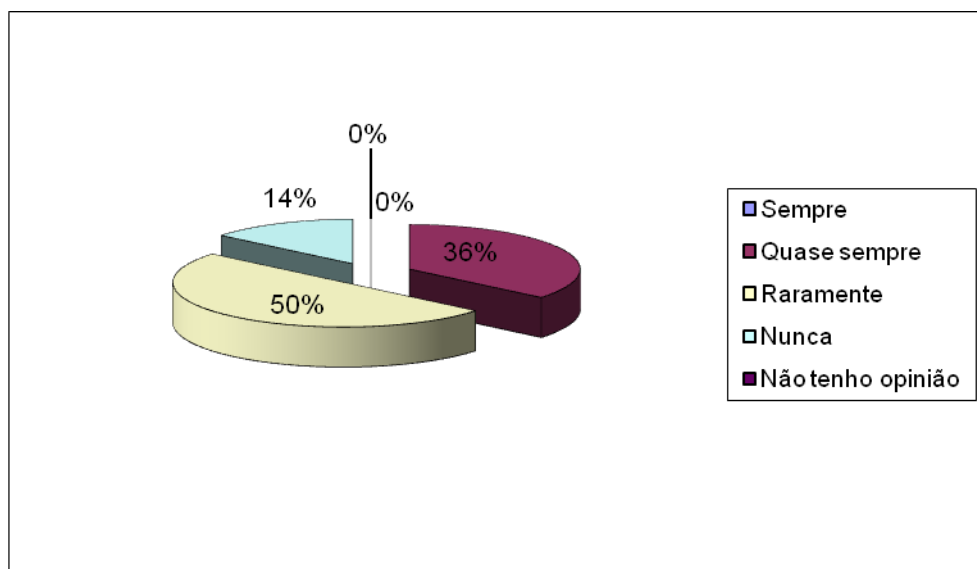


Gráfico 17– A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

Esta questão levantou informações importantes sobre as oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional que os servidores vivenciam dentro da empresa para o qual prestam serviços.

Segundo os dados representados graficamente 50% dos entrevistados responderam que raramente a empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional, 14% responderam que nunca e 36% optaram por quase sempre.

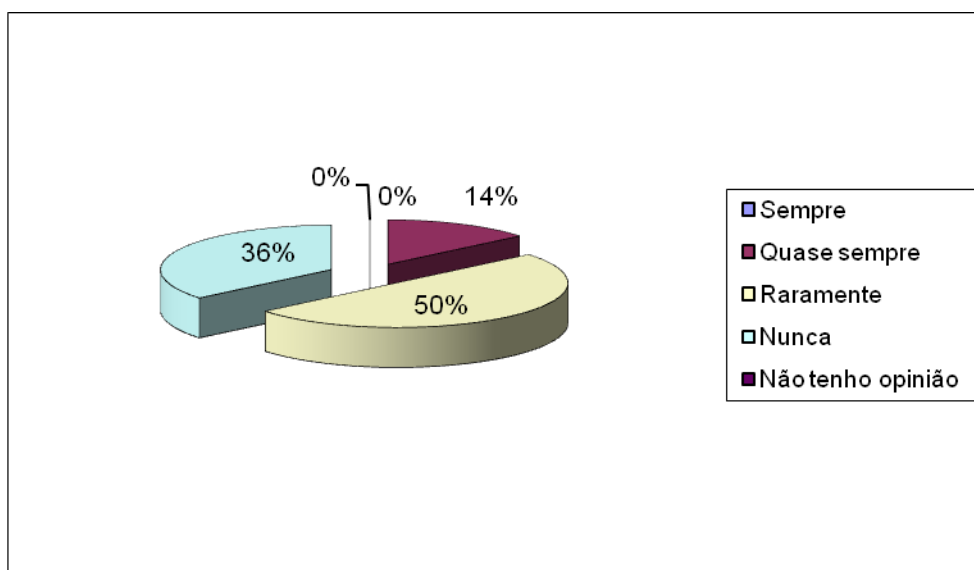


Gráfico 18– A empresa reconhece os bons funcionários?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

Após a análise do gráfico 18, conclui-se que 50% dos pesquisados demonstram que a empresa raramente reconhece os bons funcionários, 36% dos servidores salientam que a instituição nunca reconhece os bons funcionários e 14% respondeu que quase sempre reconhece.

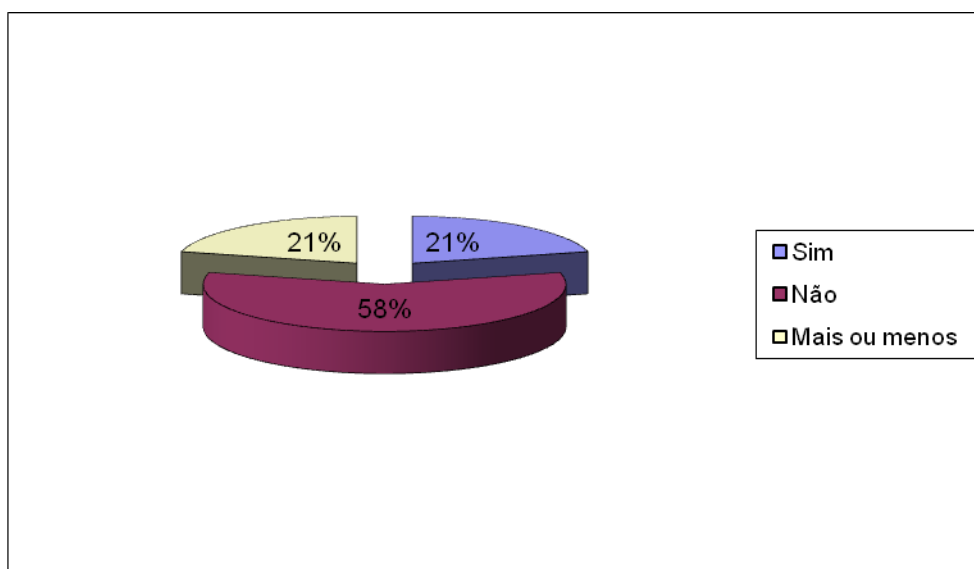


Gráfico 19– Você está satisfeito com a Avaliação de Desempenho Funcional?
Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

A avaliação de Desempenho Funcional foi implantada na empresa em 2010. A avaliação de desempenho é um instrumento de gestão que permite à Empresa acompanhar a atuação de seus empregados identificando suas habilidades, conhecimentos e atitudes, bem como potencialidades a serem consideradas e eventuais deficiências que necessitem de atenção por parte dos gestores e dos próprios empregados.

A pesquisa demonstra que 58% dos servidores não estão satisfeitos com a avaliação de desempenho, 21% estão satisfeitos e 21% mais ou menos satisfeitos.

4.2.9 Relacionamentos com a Chefia

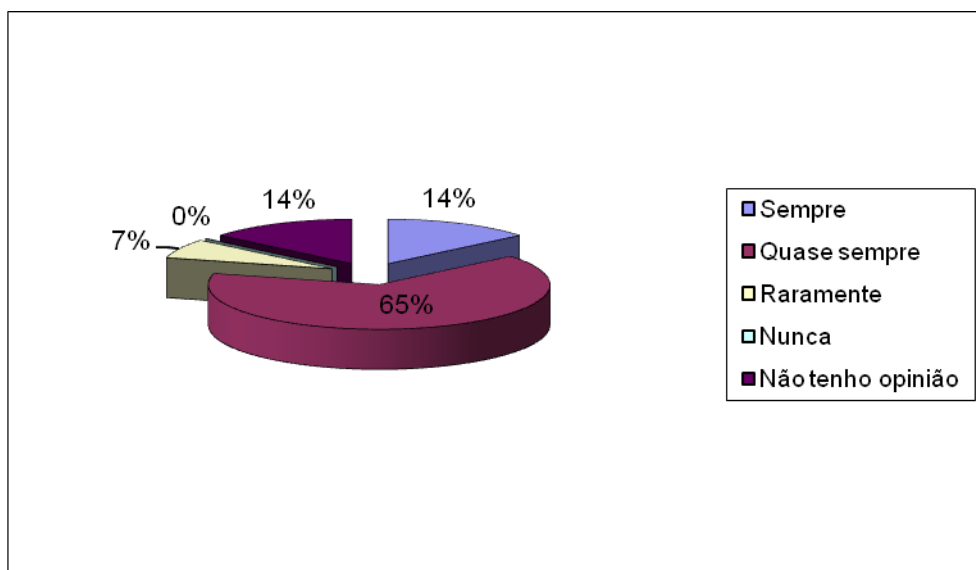


Gráfico 20– Você se sente respeitado pelo seu chefe/gerente?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

Foi possível apurar que 65% dos entrevistados quase sempre sentem-se respeitados pelo seu chefe/gerente, 14% sempre e 7% raramente. Além disso, observa-se que 14% não tem opinião sobre a pergunta.

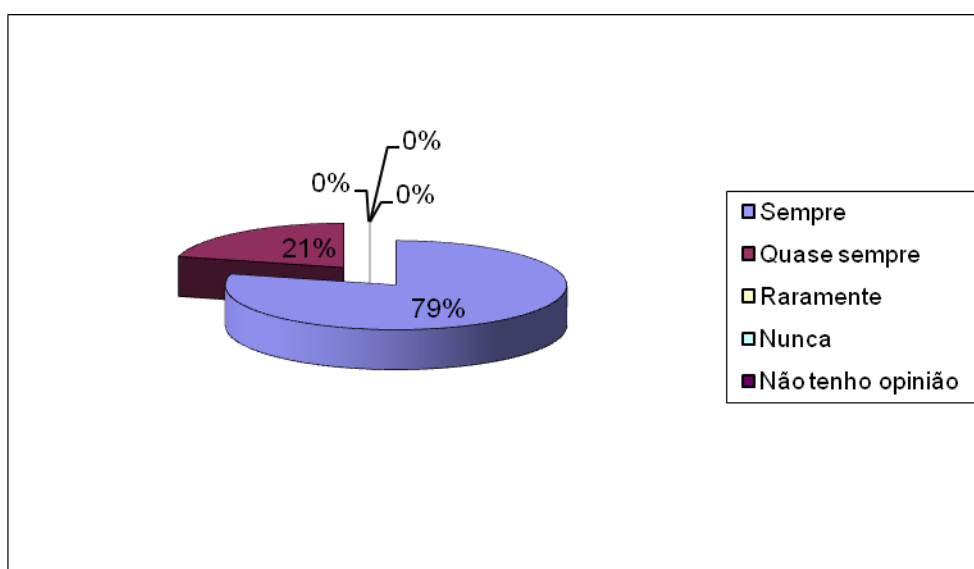


Gráfico 21– Você respeita seu chefe/gerente?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

Após a análise do gráfico 21, conclui-se que 79% dos entrevistados respeitam seu chefe/gerente. A pesquisa mostra que 21% dos servidores responderam que quase sempre respeitam seu chefe/gerente.

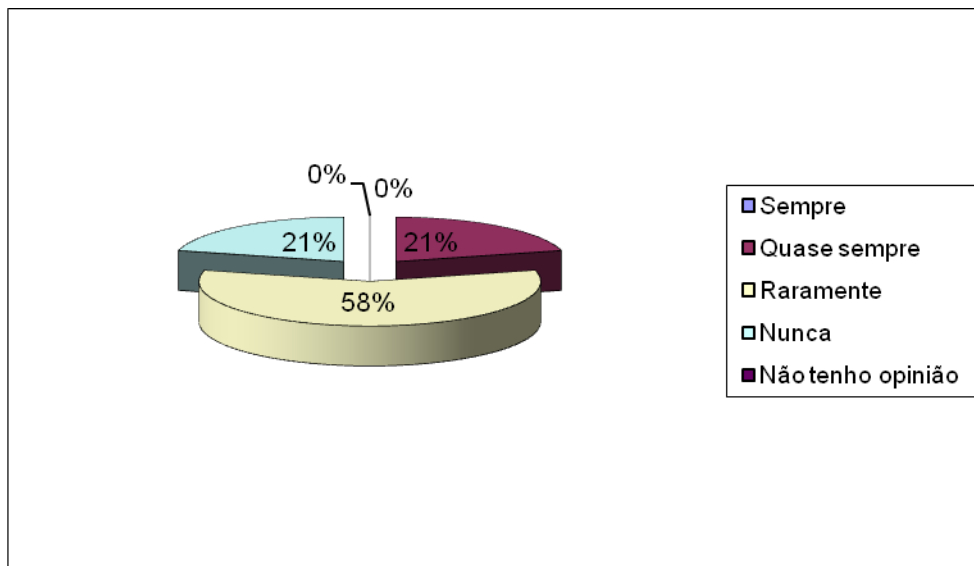


Gráfico 22– O seu chefe/gerente é receptivo às sugestões de mudança?
Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

A pesquisa demonstra que 58% dos servidores salientaram que o seu gerente/chefe raramente é receptivo às sugestões de mudança, 21% considera que nunca é receptivo e 21% respondeu que quase sempre.

4.2.10 Relacionamento Interpessoal

Segundo Moscovici (1985), o relacionamento interpessoal entre os colaboradores pode tornar e manter o ambiente de trabalho harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho em equipe, com interação de esforços, conhecimentos e experiências.

Manter um bom nível de relacionamento interpessoal entre a equipe de trabalho desencadeia maior comprometimento, estimula a motivação, além de melhorar o processo de comunicação dentro da empresa.

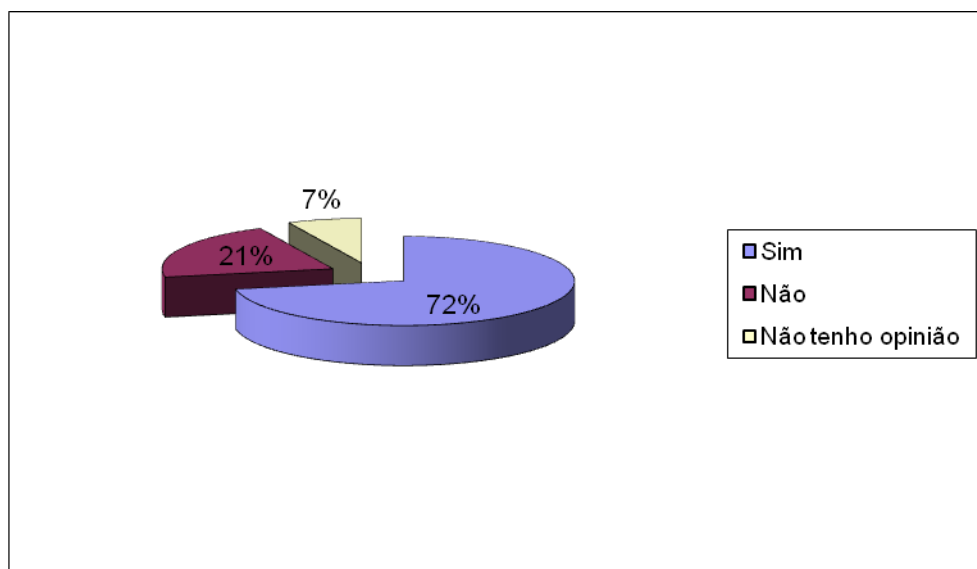


Gráfico 23– Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos/ Escritórios da empresa?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

Com relação ao relacionamento de cooperação entre os departamentos e Escritórios Municipais da empresa, 72% consideram que existem, 21% que não existe e 7% não teve opinião.

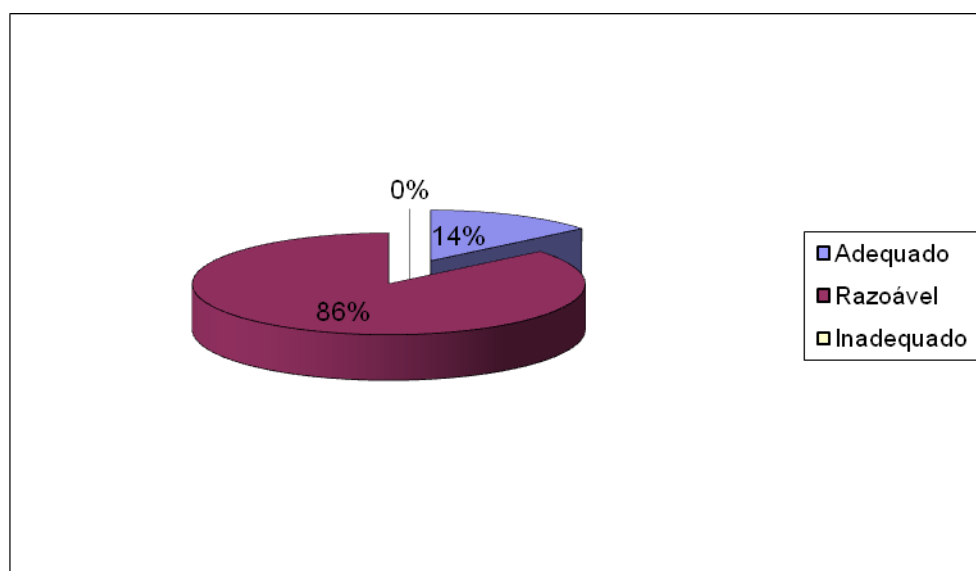


Gráfico 24– Como você considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

Os resultados demonstram que para 14% o relacionamento entre os funcionários da empresa foi considerado adequado e nenhum respondeu como

sendo inadequado. O maior percentual correspondendo a 86% considera o relacionamento entre os funcionários da empresa como razoável.

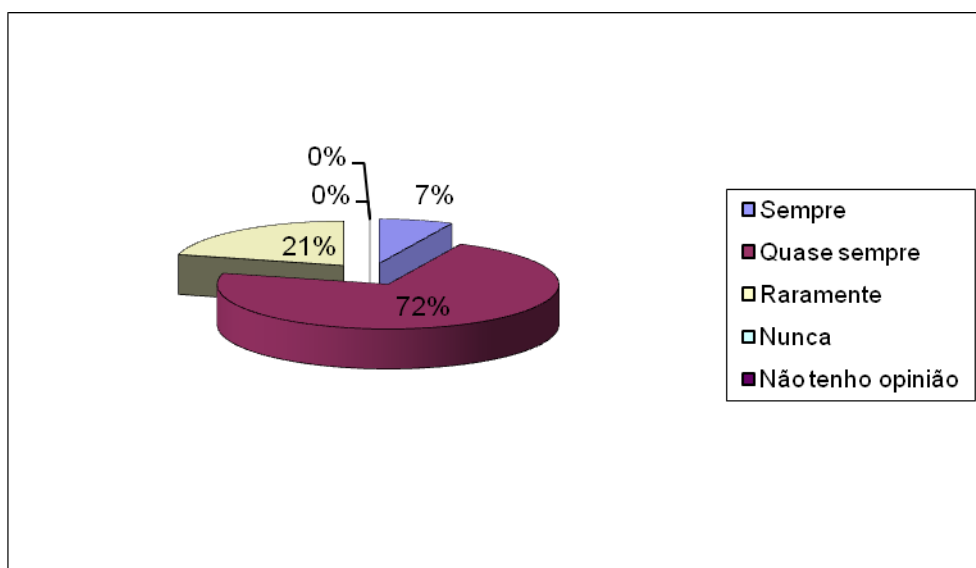


Gráfico 25– A empresa estimula o trabalho em equipe?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

Para 72% dos entrevistados a empresa quase sempre estimula o trabalho em equipe, 21% responderam que raramente e 7% sempre.

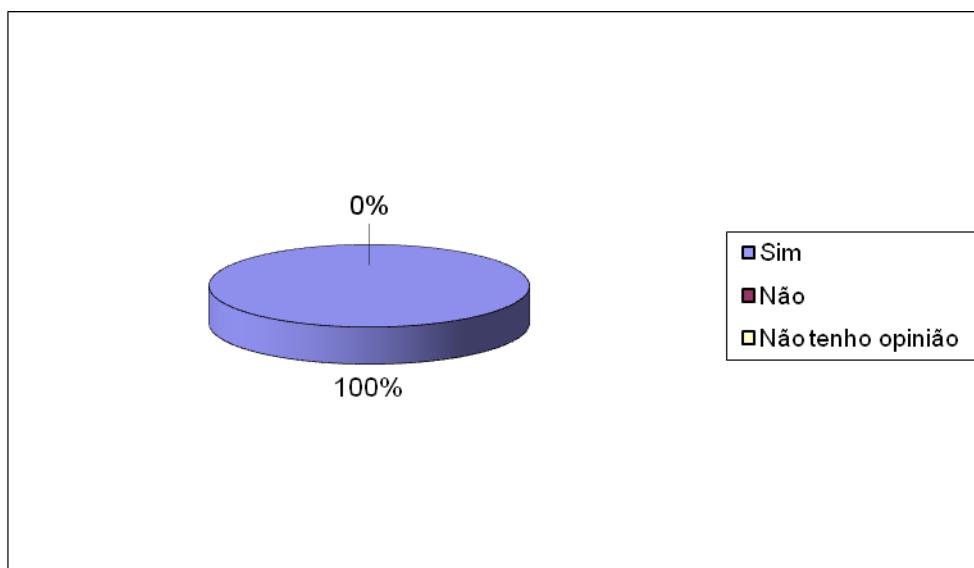


Gráfico 26– O bom humor influencia e traz resultados positivos para o trabalho em equipe?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

Mediante os resultados obtidos, conclui-se que 100% dos entrevistados concordam que o bom humor influencia e traz resultados positivos para o trabalho em equipe.

4.2.11 Treinamento e Desenvolvimento

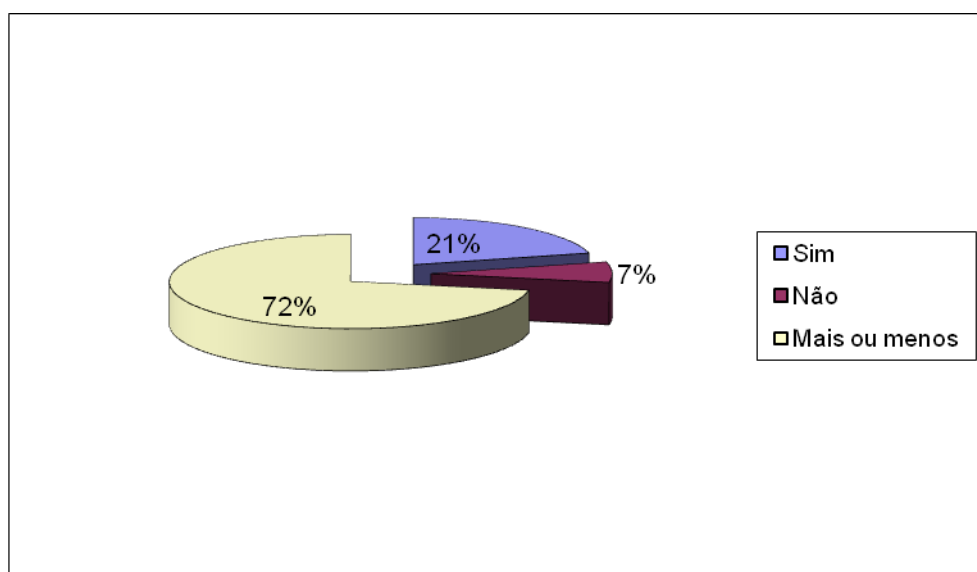


Gráfico 27– A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

Ao serem questionados sobre treinamentos, 7% afirmaram que a empresa não investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus funcionários, 21% responderam que investe e 72% mais ou menos.

4.2.12 Condições Físicas

A empresa deve manter seus colaboradores satisfeitos e motivados, assegurando suas condições físicas, psicológicas e sociais. Por ser um lugar onde as pessoas passam a maior parte do seu tempo, as condições do ambiente de

trabalho devem ser as melhores possíveis para que exista satisfação e bem-estar dos colaboradores.

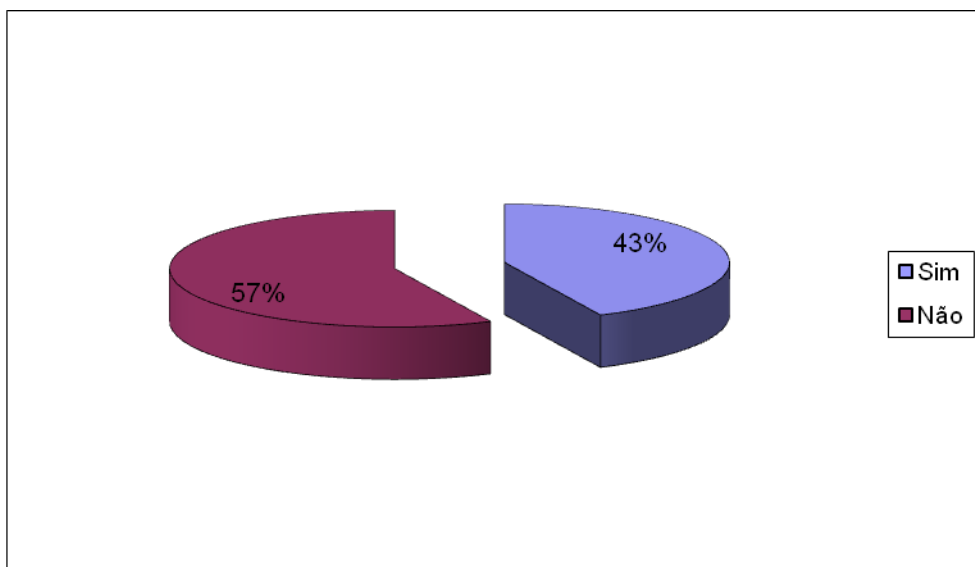


Gráfico 28– As condições ambientais de temperatura do seu local de trabalho são satisfatórias?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

Nota-se que 57% indicam o fator temperatura como sendo insatisfatório e 43% como satisfatório.

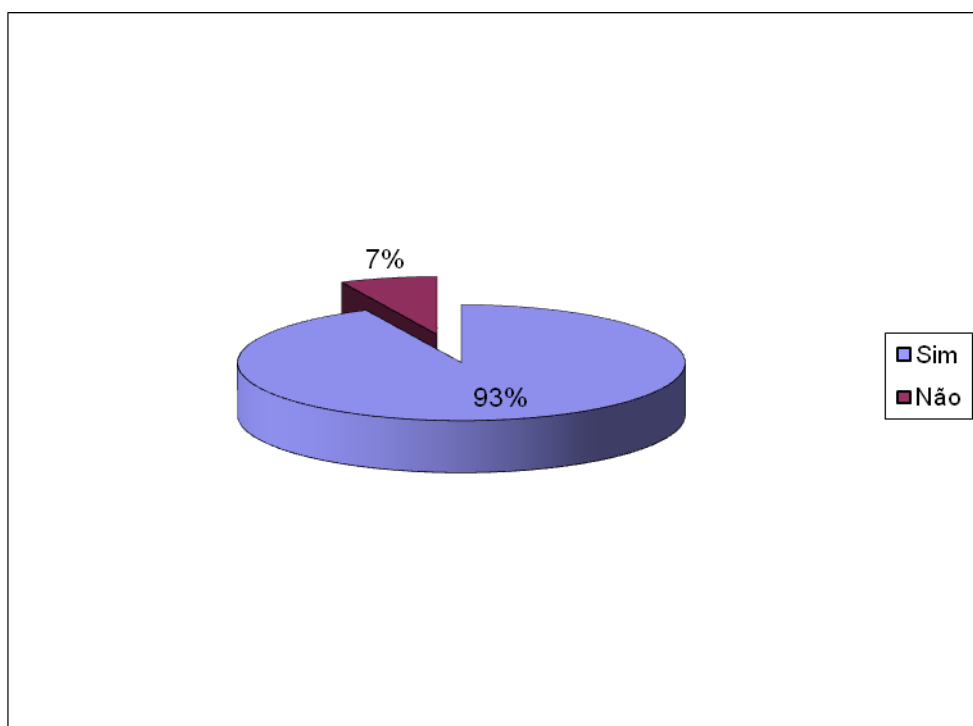


Gráfico 29– As condições ambientais de espaço do seu local de trabalho são satisfatórias?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

Destacou-se em grande escala, a satisfação de 93% dos entrevistados com o espaço do seu local de trabalho e 7% insatisfeitos.

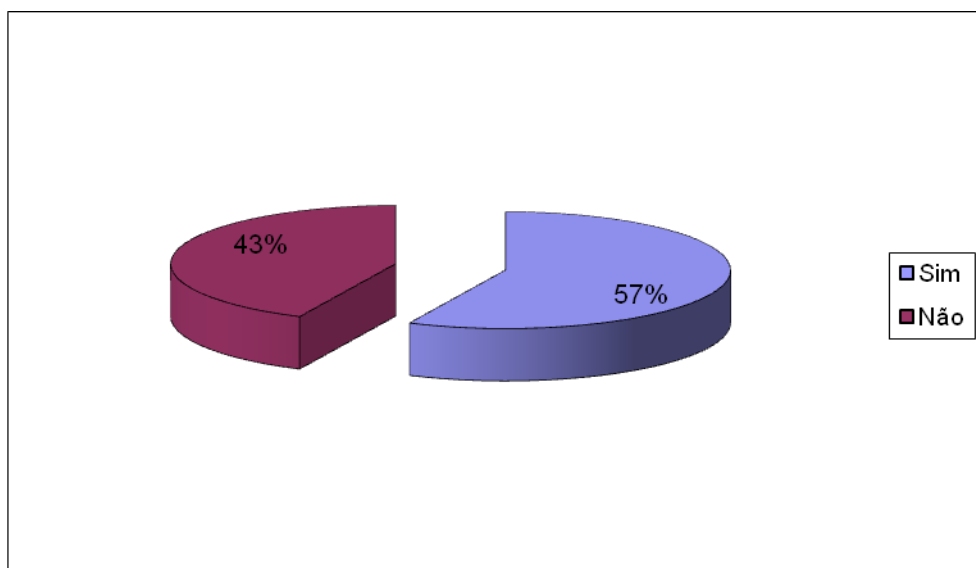


Gráfico 30– As condições ambientais de mobiliário do seu local de trabalho são satisfatórias?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

Após análise do gráfico 30, conclui-se que 57% dos entrevistados estão satisfeitos com o seu local de trabalho e 43% estão insatisfeitos.

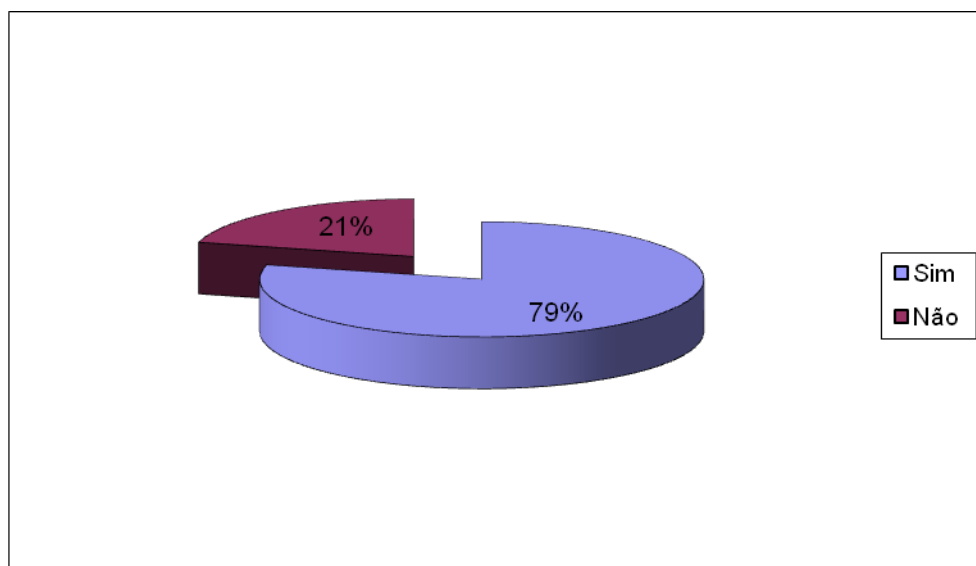


Gráfico 31– As condições ambientais de higiene do seu local de trabalho são satisfatórias?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

Graficamente, demonstra-se que 79% dos servidores estão satisfeitos com a higiene do seu local de trabalho e 21% estão insatisfeitos.

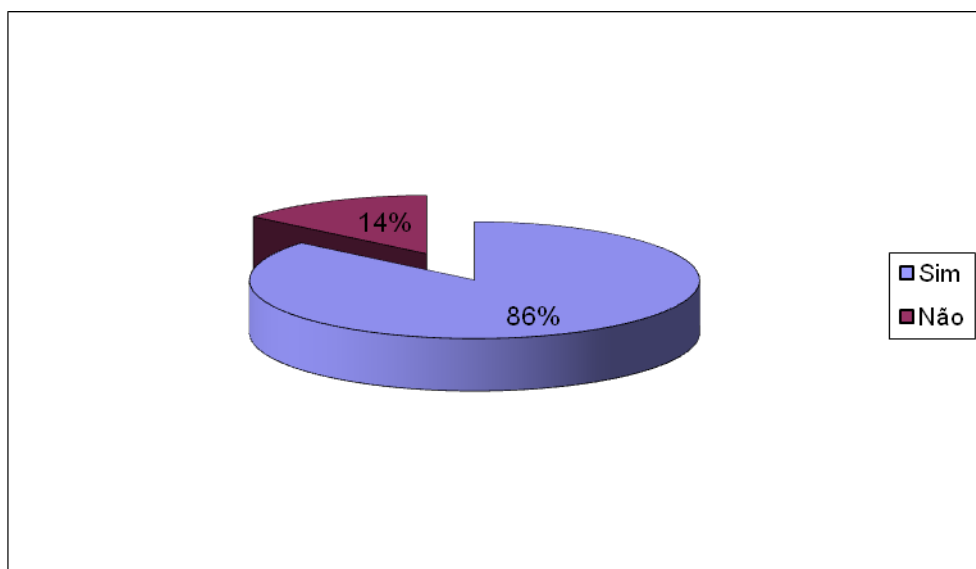


Gráfico 32– As condições ambientais de instalações do seu local de trabalho são satisfatórias?

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

Após a análise do gráfico 32, conclui-se que 86% dos entrevistados estão satisfeitos com as instalações do seu local de trabalho e 14% estão insatisfeitos.

4.2.13 Fatores Motivacionais e Fatores Desmotivadores

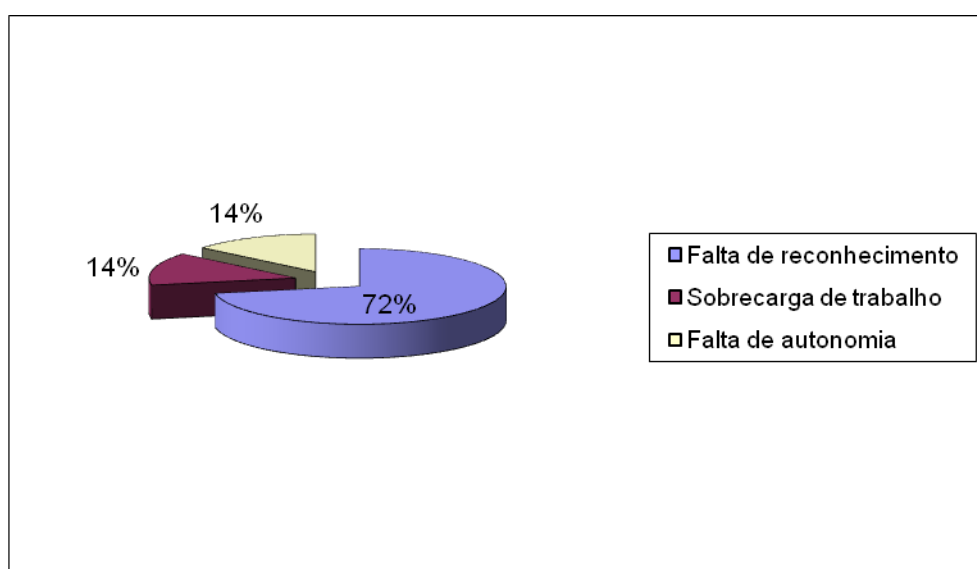


Gráfico 33– Primeiro fator que gera mais insatisfação no seu trabalho

Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

Os resultados obtidos demonstram que 72% dos entrevistados o primeiro fator que gera mais insatisfação é a falta de reconhecimento, 14% é a sobrecarga de trabalho e 14% o primeiro fator que gera mais insatisfação é a falta de autonomia.

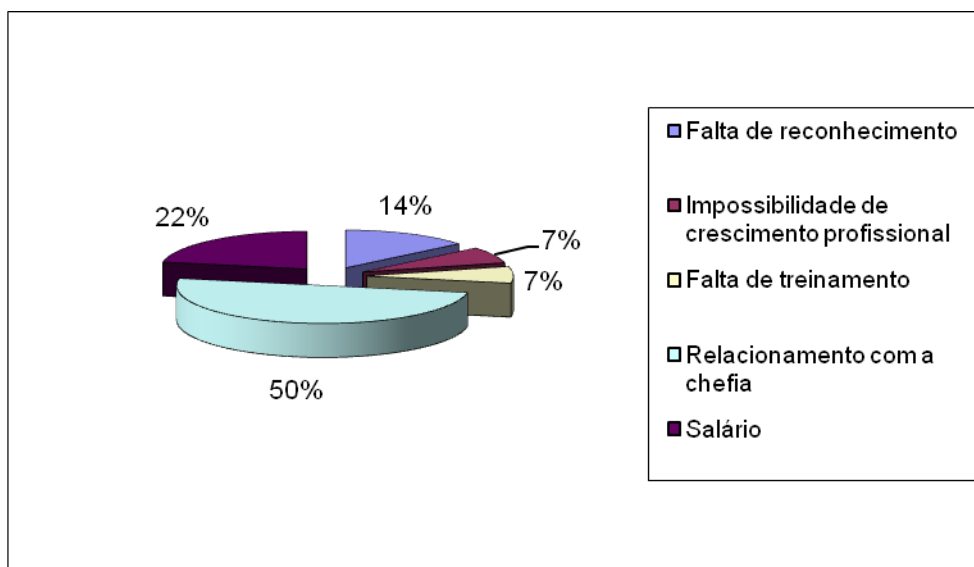


Gráfico 34– Segundo fator que gera mais insatisfação no seu trabalho
Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

Foi possível apurar que 50% dos entrevistados consideram como segundo fator que gera mais insatisfação no seu trabalho o relacionamento com a chefia, 22% consideram o salário como segundo fator, 14% respondentes indicaram a falta de conhecimento, 7% a impossibilidade de crescimento profissional e 7% a falta de treinamento.

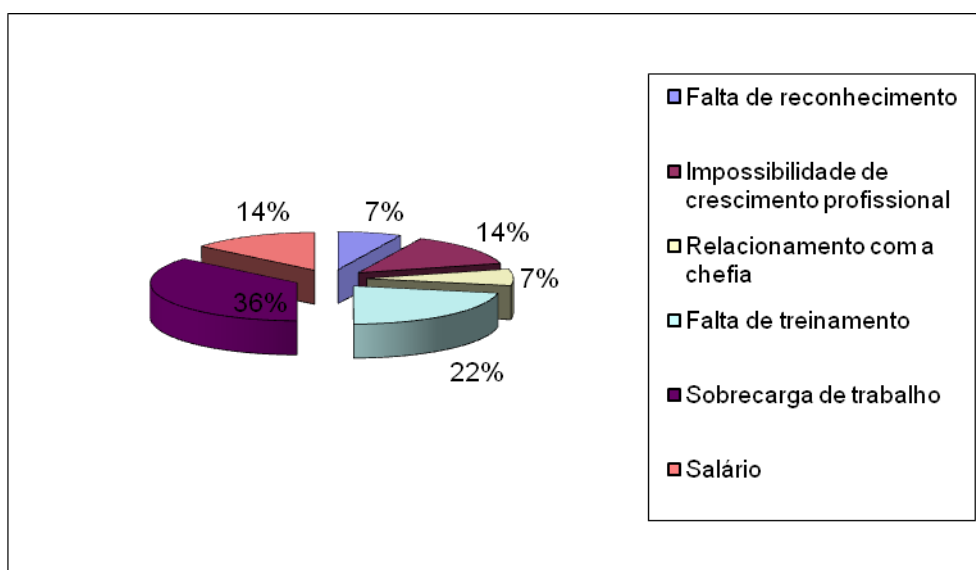


Gráfico 35– Terceiro fator que gera mais insatisfação no seu trabalho
Fonte: (Xavier, Dezembro/2013)

Ao serem questionados sobre o terceiro fator que gera mais insatisfação no seu trabalho 36% dos entrevistados responderam que é a sobrecarga de trabalho, 22% a falta de treinamento, 14% o salário, 14% a impossibilidade de crescimento profissional, 7% a falta de reconhecimento e 7% o relacionamento com a chefia.

5. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Após a pesquisa realizada, percebe-se que existem pontos críticos que precisam ser melhorados dentro da instituição, e de acordo com um dos objetivos deste trabalho, que é elaborar propostas e sugestões de melhoria.

Neste tópico será apresentado soluções para os principais problemas constatados na pesquisa, podendo estas serem utilizadas com a intenção de contribuir com o aprimoramento dos procedimentos adotados pela empresa.

5.1 COMUNICAÇÃO

Segundo Robbins (2011), a comunicação tem quatro funções básicas dentro de uma instituição:

- Controle
- Motivação
- Expressão emocional
- Informação

A comunicação falha, utilizada de forma errada, acaba por dificultar as relações de trabalho nas organizações.

Sugere-se ao Gerente Regional que realize treinamento sobre comunicação com todos os servidores da gerência regional de Mafra. E que as reuniões de região sejam feitas com mais frequência e com espaço para debates , com a participação de todos os funcionários da gerência e escritórios municipais.

5.2 RELACIONAMENTO COM A CHEFIA

Segundo Maximiano (2006), a liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar quando é responsável pelo desenvolvimento de um grupo. No papel de líderes, algumas pessoas são mais eficazes que outras, ou sentem-se mais confortáveis que outras. A comunicação é o alicerce da liderança, uma vez que o requisito básico para um líder é a capacidade de transmitir sua mensagem de modo a persuadir, inspirar ou motivar seus seguidores. Não significa apenas habilidade com as palavras e o modo de dizê-las, mas capacidade de transformar ideias em mensagens convincentes. Quanto ao estilo de liderança pode ser autocrático ou democrático, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados.

De acordo com Maximiano (2006), quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. O estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se em autoritarismo. E quanto mais as decisões forem influenciadas pelo grupo, mais democrático é o comportamento do líder.

5.3 CRESCIMENTO PROFISSIONAL E TREINAMENTOS

Segundo Chiavenato (2003), desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informações para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades, e se tornem eficientes no trabalho que desenvolvem, mas, sobretudo, é dar-lhes as informações básicas para aprenderem novas atitudes, soluções, conceitos, modificando seus hábitos e tornando-se eficazes naquilo que fazem. Sendo que, o processo de treinamento é cíclico e contínuo, composto pelas etapas: Diagnóstico, Desenho, Implementação e Avaliação.

Assim, de acordo com o resultado da pesquisa, a instituição deverá iniciar a fase do diagnóstico, para levantar quais são as carências de treinamento apresentadas pelos servidores, para poder supri-las.

5.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL

A avaliação de desempenho funcional foi uma questão que apresentou grande índice de insatisfação.

São objetivos da avaliação:

- Propiciar o registro e o acompanhamento do desempenho dos empregados.
- Manter um canal de comunicação transparente entre os subordinados e suas chefias por meio do *feedback*.
- Identificar oportunidades de melhorias na competência das pessoas (conhecimento, habilidades e atitudes).
- Oferecer elementos para oportunizar a participação em eventos de capacitação profissional, processar transferências e subsidiar eventuais processos de dispensa do empregado.
- Orientar a aplicação do critério de promoção horizontal por merecimento.

Segundo as Normas e Orientações para o processo de avaliação, “ressalta-se a importância da contribuição de todos os gestores e empregados para que a avaliação de desempenho demonstre a realidade verificada no dia a dia. Isso significa evitar atribuir conceitos que não reproduzam a realidade, seja com a finalidade de favorecer ou de prejudicar o avaliado. Somente assim a Avaliação poderá ser conduzida dentro de um clima harmonioso, que culmine com a tomada de decisões adequadas para a melhoria do desempenho tanto funcional como institucional”.

O motivo da insatisfação é que as normas e orientações citadas acima não estão sendo aplicadas de forma coerente, e os servidores sentem-se prejudicados.

5.6 RECONHECIMENTO DOS BONS FUNCIONÁRIOS

Reconhecer que um profissional está realizando um serviço mais que satisfatório é de grande valia no seu crescimento profissional e também no

crescimento da empresa. Sugere-se ao gerente da Gerência Regional de Mafra que identifique o comportamento meritório dos servidores, reconhecendo-os.

5. CONCLUSÃO

As instituições estão tomando consciência do enorme valor que os servidores, quando estão motivados e satisfeitos com o seu trabalho, agregam à empresa. Portanto, as pesquisas sobre clima organizacional são importantíssimas para saber como os funcionários se sentem na organização.

A situação do clima organizacional na Gerência Regional de Mafra apresentou alguns pontos críticos, e foram sugeridas as melhorias que podem contribuir com o sucesso e alcance das metas previstas no Plano Plurianual da empresa.

6. REFERÊNCIAS

BERGUE, S. T. Comportamento organizacional. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, UAB, 2012.

CHANLAT, J.F. O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999

CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, V. 2008. Relacionamento Interpessoal no contexto Organizacional, 2008.

CORRÊA, K. Modelo de questionário de pesquisa de clima organizacional para pequenas e médias empresas. Administração e Gestão, 27 dez. 2009. Seção Pesquisa de Clima Organizacional. <http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/modelo-de-questionario-de-pesquisa-de-clima-organizacional-para-pequenas-e-medias-empresas/>. Acesso em 17/10/2013.

EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA E EXTENSÃO RURAL DE SANTA CATARINA. Institucional. Empresa. Disponível em: <http://www.epagri.sc.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=17:fold-downplays-woods-cup-absence&catid=24:empresa&Itemid=55> Acesso em 11/10/2013.

EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA E EXTENSÃO RURAL DE SANTA CATARINA. Institucional. Estrutura. Disponível em: <http://www.epagri.sc.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=185&Itemid=57> Acesso em 11/10/2013.

EXAME.COM. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/a-ciencia-da-autonomia/> Acesso em 19/12/2013.

FLEURY, M. T. L. As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: uma orientação ampliada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MAXIMIANO, A.C.A. Teoria Geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOSCOVICI, F. Desenvolvimento interpessoal. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1985.

RAMOS, P.; SOUZA A. A. Relacionamento Interpessoal nas Organizações. Artigo – Curso de Especialização em Gestão de Empresas de Comércio e Serviços, 2004.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SILVA, R.C. Relacionamento interpessoal: O poder das relações no ambiente de trabalho. Administradores, 03 out. 2008. Seção Carreira. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/relacionamento-interpessoal-o-poder-das-relacoes-no-ambiente-de-trabalho/25574/>. Acesso em 17/10/2013.

VIEIRA, R.G. A Influência do Clima Organizacional nas Empresas e nas Pessoas. Artigo – Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Recursos Humanos, 2004.

_____. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO AOS SERVIDORES EFETIVOS

Este questionário tem como finalidade complementar o trabalho de conclusão de especialização realizado por Priscila Wendhausen Xavier, pós-graduanda em Gestão Pública pela Universidade Federal do Paraná.

As informações prestadas serão utilizadas para verificar a situação referente ao clima organizacional na Gerência Regional de Mafra e seus Escritórios Municipais.

Orientações:

Fique a vontade para responder o questionário, seja o mais verdadeiro possível.

Considerando a importância do sigilo, você não deve registrar seu nome no questionário.

Sua colaboração é de fundamental importância.

1. Sexo

() Feminino () Masculino

2. Há quanto tempo trabalha na Epagri?

() de 01 a 05 anos () de 06 a 10 anos () de 11 anos a 15 anos () acima de 15 anos

AUTONOMIA

3. Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

4. A empresa exige um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes as suas funções?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

5. Você que organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

RESPONSABILIDADE

6. Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

() Sim () Não () Não tenho opinião

7. Você se considera comprometido com suas atividades?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

8. Você está satisfeito com o seu cargo?

() Sim () Não () Mais ou menos

9. O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

COMUNICAÇÃO

10. Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

11. A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

12. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

REMUNERAÇÃO

13. Você está satisfeito com o seu salário atual?

() Sim () Não () Mais ou menos

14. Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?

() Sim () Não () Mais ou menos

15. Você acha que a empresa remunera adequadamente os funcionários?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

16. Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?

() Sim () Não () Mais ou menos

17. A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

18. A empresa reconhece os bons funcionários?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

19. Você está satisfeito com a Avaliação de Desempenho Funcional?

() Sim () Não () Mais ou menos

RELACIONAMENTOS COM A CHEFIA

20. Você se sente respeitado pelo seu chefe/gerente?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

21. Você respeita seu chefe/gerente?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

22. O seu chefe/gerente é receptivo às sugestões de mudança?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

23. Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos/ Escritórios da empresa?

() Sim () Não () Não tenho opinião

24. Como você considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?

() Adequado () Razoável () Inadequado

25. A empresa estimula o trabalho em equipe?

() Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião

26. O bom humor influencia e traz resultados positivos para o trabalho em equipe?

() Sim () Não () Não tenho opinião

TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO

27. A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?

() Sim () Não () Mais ou menos

CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO

28. As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias?

Temperatura () Sim () Não

Espaço () Sim () Não

Mobiliário () Sim () Não

Higiene () Sim () Não

Instalações sanitárias () Sim () Não

FATORES MOTIVACIONAIS/FATORES DESMOTIVADORES

29. Indique três principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho.

Coloque número 1 no fator que gera mais insatisfação, número 2 no segundo maior fator de insatisfação e o número 3 para o terceiro maior fator de insatisfação.

() Falta de reconhecimento

() Falta de segurança no emprego

() Impossibilidade de crescimento profissional

() Falta de autonomia

() Ambiente de trabalho ruim

() O trabalho que realizo

() Relacionamento com a chefia

() Falta de treinamento

() Sobrecarga de trabalho

() Instalações inadequadas (banheiros, vestiários etc.)

() Salário

() Outros: _____

30. Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa. Coloque número 1 na principal e número 2 na segunda mais importante.

() Salário

() Benefícios oferecidos pela empresa

() Estabilidade no emprego

() Relacionamento com a chefia

() O trabalho que realizo

() A falta de opção de outro emprego

- () Ambiente de trabalho
- () Prestígio da empresa
- () Autonomia no trabalho
- () Possibilidade de treinamento
- () Reconhecimento
- () As chances de progresso profissional

31. Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?

Muito obrigada pela colaboração!